

DESTAQUE

Indústria 4.0 e transformação – visão geral

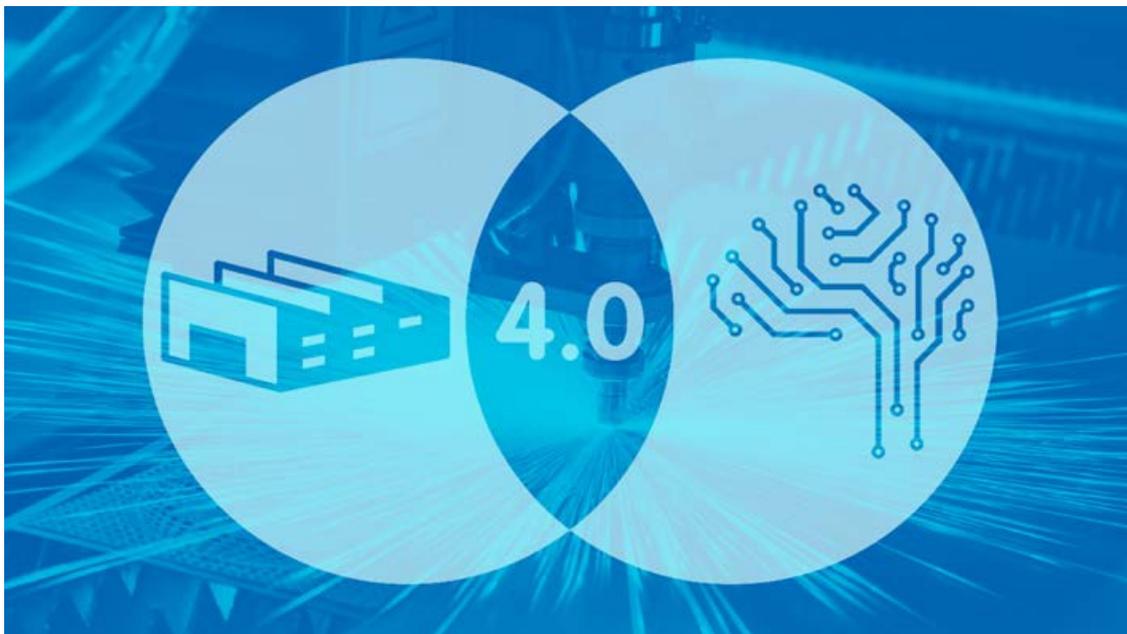
JOAQUIN SIERRA

A indústria 4.0 traz uma nova revolução industrial, a quarta, impulsionada por tecnologias inovadoras que causam efeitos profundos quer nos sistemas de produção quer nos modelos de negócio. É verdade, porém, que há algum ruí-

cia com esta “Visão Geral” (ver quadro).

O que é a indústria 4.0? É comum ouvir esta denominação associadas a termos como os seguintes: robótica colaborativa e flexível, impressão 3D, Big Data e Analytics, Cloud Computing, Internet das coisas (ou “IoT” sigla em Inglês), produção de sistemas

definida como uma evolução inovadora do estado atual da indústria que faz uso dessas tecnologias facilitadoras para “hibridar” processos industriais e tecnologias digitais. Em última análise, trata-se de transformar o design, a produção e operação de tais objetos, máquinas e recursos humanos que integram um flu-



A indústria 4.0 traz uma nova revolução industrial, a quarta, impulsionada por tecnologias inovadoras que causam efeitos profundos quer nos sistemas de produção, como nos modelos de negócio

de trabalho interligado e que originam sistemas de produção flexíveis, rápidos, eficientes e capazes de trabalhar em grande escala com o máximo grau de adaptação às necessidades do cliente.

Em que consiste a transformação da indústria 4.0? A indústria 4.0 procura a transformação metodológica e tecnológica do modelo de produção. Como em qualquer processo de transformação, é necessário analisar qual é o

do e confusão no conceito da indústria 4.0, para entender os seus benefícios e estabelecer os passos que devem ser tomados para executar a transformação digital de uma empresa. Abordaremos estas questões num conjunto de artigos que se ini-

de controle (ou “MES” sigla em Inglês), segurança cibernética, realidade virtual e/ou aumentada, simulação, etc. Na realidade, estas não são só tecnologias aplicadas em circunstâncias específicas. Assim, a indústria 4.0 pode ser

INDICE

- **Opinião** p. 3
 - Competitividade Aberta
- **Editorial** p. 3
- **Opinião** p. 4
 - Lateral Thinking – Pensamento Lateral
- **Notícia** p. 5
 - Oportunidade de investimento no Cazaquistão
- **Redes Sociais** p. 7-9
 - Qual a razão pela qual a Amazon dá tantas vantagens aos seus principais membros?
 - Echo & Co. atingirá o mercado de automatização doméstica
 - A Apple reivindica o título de marca mais valiosa
 - Distritos onde os custos para as Startups são elevadíssimos
 - Os locais de retalho mais caros do mundo
 - Terá a App Economy atingido o seu limite?
 - A Tesla está a jogar um longo jogo
 - Plataformas Online na programação de TV
 - Como a Tesla inovou face aos tradicionais construtores
- **Notícias** p. 10-11
 - Elon Musk partilhou um video do novo Tesla sem condutor em ação
 - Europa desenvolve uma nova raça de clusters de alta tecnologia para apoiar a indústria local
 - The Connectivity of Hip-Hop's Entrepreneurial Ecosystem
 - Formal and informal appropriation mechanisms: the role of openness and innovativeness
- **Financiar**
 - **a Inovação** p. 12
 - INOVAÇÃO - Gestão

ponto de partida, decidir o horizonte a atingir e definir a forma de empreender esforços para construir o caminho.

No presente caso, para realizar a transformação tecnológica do modelo de produção, o grau de maturidade tecnológica da empresa determina que se projetem uma ou mais fases e, conseqüentemente, o processo de mudança resultante será progressivo ou mais direto.

A imagem ao lado apresenta-nos uma proposta de itinerários de transformação e saltos tecnológico-organizacionais que podem seguir as empresas. Na verdade, dependendo da sua maturidade tecnológica, destacam-se três tipos de empresas:

Tipo 1: empresas num estado metodológico básico, que precisam de ser atualizadas com a adoção de ambas as metodologias e tecnologias convencionais para aumentar a competitividade.

Tipo 2: as empresas com um modelo de produção consolidado, no entanto, precisam de ser atualizadas, adotando tecnologias 4.0 que lhes permitem oferecer propostas de alto valor agregado.

Tipo 3: empresas orientadas para a tecnologia que procuram ganhar tecnologias 4.0 de geração ou até mesmo trabalhar no de-

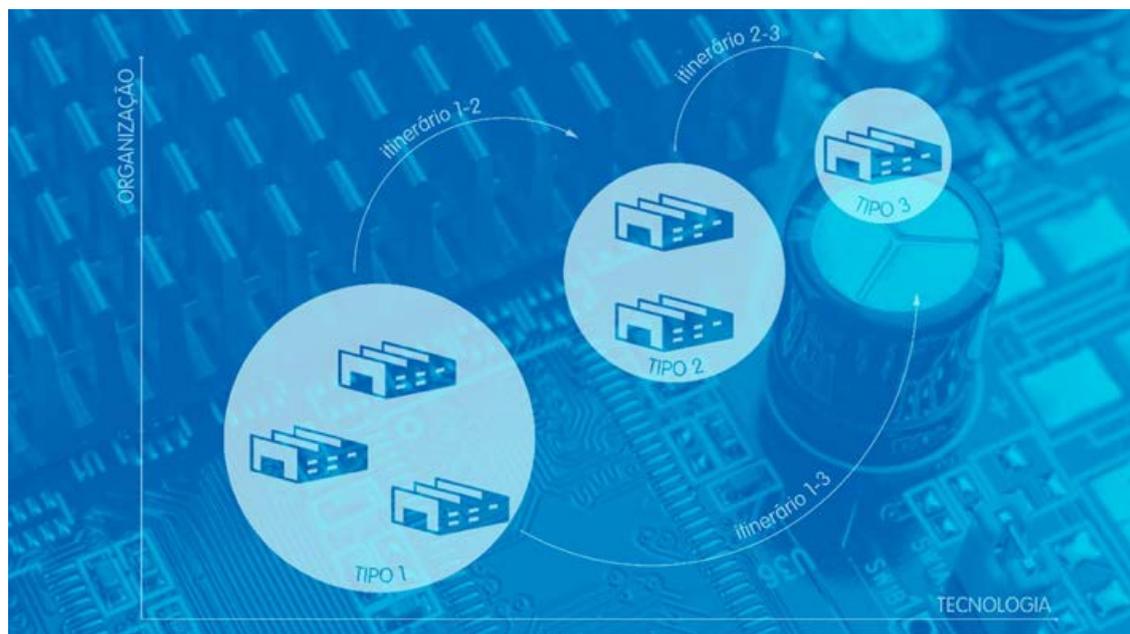
Como em qualquer processo de transformação, é necessário analisar qual é o ponto de partida, decidir o horizonte a atingir e definir a forma de empreender esforços para construir o caminho

envolvimento das mesmas. Estas diferentes fases tecnológi-

ção de tecnologia 4.0 e, finalmente, itinerário 1-3, transforma-

passar de modelos tradicionais operativos ao uso de tecnologias avançadas.

Nos artigos seguintes sobre a Indústria 4.0 irá ser discutido os passos inevitáveis que uma empresa deve seguir para realizar com sucesso este tipo de transformação, incluindo: formação prévia, o diagnóstico da situação inicial, evolução das metodolo-



co-organizacionais determinam vários itinerários de transformação: itinerário 1-2, atualização tecnológica, itinerário 2-3, ado-

ção acelerada. É necessário ter presente que estas tecnologias inovadoras possibilitam em muitos casos, que as PME possam

gias e tecnologias a implementar, simulação virtual de processos e quadro de instrumentos da transformação digital.

Concentrar uma organização no que é essencial

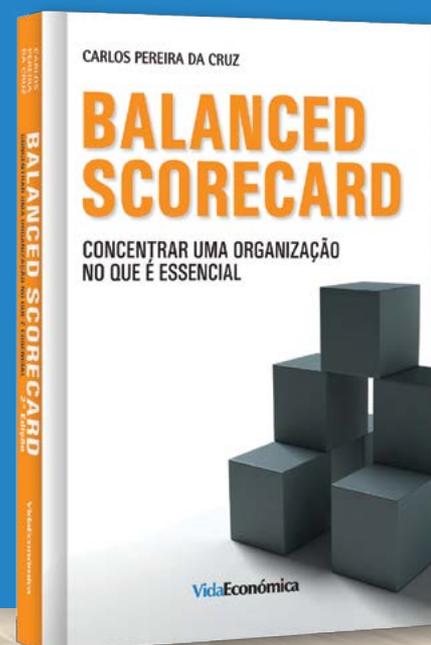
Uma obra que aspira a exemplificar como se pode fazer dum sistema de gestão uma máquina de combate, uma máquina de guerra, capaz de maximizar o seu potencial competitivo.

Nos tempos que correm, as organizações, sujeitas a um ritmo competitivo sem precedentes, têm de desenvolver estratégias ganhadoras, sintonizadas e alinhadas para atrair e satisfazer clientes-alvo concretos.

Há que decidir e fazer opções, há que ser capaz de alinhar, sintonizar e mobilizar a organização numa estratégia ganhadora.

Autor Carlos Pereira da Cruz **Págs.** 415 **PVP** €25

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>



OPINIÃO

Competitividade aberta

FRANCISCO
JAIME QUESADO
Presidente da ESPAP –
Entidade de Serviços
Partilhados da Administração
Pública



Este é o tempo da competitividade aberta e a mobilização dos atores económicos para uma nova agenda estratégica é essencial. Quando, nos anos 90, o professor de Harvard Michael Porter elaborou o célebre relatório, encomendado pelo Governo Português de então, o diagnóstico sobre o que fazer e as áreas estratégicas de atuação foi muito claro – ou se reinventava por completo o modelo económico ou então a economia portuguesa tenderia a morrer com o tempo. Mais de vinte anos depois, o balanço é conhecido – défice estrutural elevado, desemprego incontido, um tecido empresarial envelhecido. Como há 25 anos, torna-se claro que a competitividade portuguesa é o grande desafio nos próximos tempos! Por isso, a palavra de ordem é simples – é a competitividade, estúpido!

Falta em Portugal um sentido de entendimento coletivo de que a aposta nos fatores dinâmicos de competitividade, numa lógica territorialmente equilibrada e com opções estratégicas claramente assumidas, é o único caminho possível para o futuro. Falta por isso em Portugal uma verdadeira rede integrada para a competitividade, capaz de produzir efeitos sistémicos ao nível do funcionamento das organizações empresariais. O “novo paradigma” da economia portuguesa radica, nesse sentido, na capacidade de os resultados potenciados pela inovação e conhecimento serem capazes de induzir novas formas de integração social e territorial, capazes de sustentar um equilíbrio global do sistema nacional.

Uma breve radiografia à matriz setorial da economia portuguesa demonstra de forma inequívoca as alterações contextuais produzidas ao longo destes últimos vinte anos, com impactos diretos na própria organização da sociedade. Para além do desenvolvimento duma “nova economia de serviços”, de âmbito eminentemente local e com impacto reduzido em matéria de criação de valor sustentado, é de referir também o fenómeno de progressiva desindustrialização, entretanto acentuado nos anos mais recentes e o ténue desenvolvimento de “novos clusters”, associados às dinâmicas da inovação e desenvolvimento. Trata-se duma evolução manifestamente assimétrica, com efeitos negativos em maté-

isoladas não conseguirem produzir de facto os efeitos desejados. Passado todo este tempo, a leitura dos resultados não é nada abonatória –, excluindo os muito conhecidos e divulgados casos de reconversão interna e setorial conseguida com algum sucesso –, na maior parte dos setores industriais clássicos não foi feita a renovação necessária e os fechos de empresas e perda de quota efectiva de alguns mercados é o resultado mais do que evidente. Uma nova economia, capaz de garantir uma economia nova sustentável, terá que se basear numa lógica de focalização em prioridades claras. Assegurar que o “IDE de inovação” é vital na atração de competências que induzam uma renovação ativa



ria de renovação dos indicadores ativos de “capital estratégico”. O relatório Porter punha, de forma clara, a tônica em duas grandes áreas de intervenção sistémica – profunda renovação organizativa e estrutural dos setores (sobretudo) industriais e aposta integrada na utilização da inovação como fator de alavancagem de criação de valor de mercado. A mobilização ativa dos “atores económicos”, numa lógica de pacto estratégico operativo permanente, era uma condição central no sucesso desta nova abordagem, sob pena de intervenções

estrutural do tecido económico nacional; mobilizar de forma efectiva os “centros de competência” para esta abordagem ativa no mercado global – mas fazê-lo tendo em atenção critérios de racionalidade estratégica definidos à partida, segundo opções globais de política pública, que tenham em devida atenção a necessidade de manter níveis coerentes de coesão social e territorial. Se Michael Porter voltasse a Portugal, não poderia dizer outra coisa. A competitividade tem por isso de sair do papel e ir para o país real.

EDITORIAL

As sociedades mudam a velocidades que ainda não estamos a conseguir compreender, principalmente por aqueles que têm responsabilidades perante os seus cidadãos. As medidas que se vão publicitando aqui ou acolá, de uma forma “avulsa”, não estão diretamente relacionadas com um guião estratégico, que impliquem uma mudança estrutural na sociedade que nos conduzam a uma sociedade mais inclusiva e capaz de fomentar o empreendedorismo dos seus cidadãos.

Todas as medidas de apoio são bem-vindas, principalmente os estímulos financeiros, no entanto, para que se faça a diferença, é necessário partir de um ponto ainda mais distante – logo no ensino básico.

Deveríamos ter como um desígnio nacional o fomento da capacidade inovadora e empreendedora dos nossos jovens, esse sim seria o ponto de partida para uma alteração mais profunda e produtiva da nossa sociedade, que forçosamente originaria mais emprego, mais adaptadas às novas realidades e aos desafios presentes.

Existe e existirá sempre interessados em colocar dinheiro em bons projetos, pelo que não é pela falta de dinheiro que os projetos não seguem o seu caminho, importa, pois, o refinar dos mesmos e capacidade de avaliação desses mesmos projetos, como somos capazes de identificar um projeto de aplicação futura e como o tornamos num modelo de negócio de sucesso. Para responder a essa pergunta, a sociedade tem de estar preparada para “saber” ler o desejo e as ideias dos novos empreendedores. Neste número iniciamos uma colaboração com a Inovalabs, com a publicação de artigos que achamos serem do agrado dos nossos leitores.

Boa leitura!

jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

OPINIÃO

Lateral Thinking – Pensamento Lateral

HELENA V. G. NAVAS
Professora da Universidade
Nova de Lisboa,
Investigadora do UNIDEMI,
Especialista em Inovação
Sistemática e TRIZ



O termo “Lateral Thinking” foi pela primeira vez utilizado em 1967 por Edward de Bono.

De acordo com de Bono, a percepção tradicional de criatividade baseia-se naquilo que ele chama de “lógica vertical” ou na “imaginação horizontal”. De Bono vê a “lógica vertical” como um método clássico de resolução de problemas que visa encontrar a solução pas-

abordagem indireta e criativa, baseada no raciocínio que pode não ser de percepção imediata e que gere ideias que dificilmente poderiam ser obtidas usando apenas a lógica tradicional “passo a passo”. Enquanto o Pensamento Crítico (Critical Thinking) se ocupa principalmente com a avaliação de veracidade de pressupostos e com a identificação de erros, o Pensamento Lateral, por sua vez, preocupa-se mais com a evolução de pressupostos e ideias, ou seja, com a passagem de umas ideias conhecidas para a criação de ideias verdadeiramente novas.

2. Ferramentas de foco, destinadas a ampliar o campo de procura de novas ideias.

3. Ferramentas de colheita, que garantem que o processo de geração de ideias crie mais valor.

4. Ferramentas de tratamento, que ajudam a prever as restrições e limitações do mundo real, os recursos e os apoios possíveis de obter.

Entre várias técnicas de geração de ideias, destacam-se a Ferramenta de Geração de Ideias com Entrada Aleatória, Ferramenta de Geração de Ideias Através de Provocação, Técnicas de Movimento, Fer-

nário), associando-o a seguir com a área em análise.

A Ferramenta de Geração de Ideias Através de Provocação implica a utilização das “técnicas de provocação” (pensamento ilusório, exagero, reversão, fuga, distorção ou surgimento). Normalmente, elabora-se uma lista de “provocações” e, em seguida, são escolhidas as mais “fora de caixa” para mover o pensamento mais para a frente, na direção de novas ideias. As Técnicas de Movimento visam o desenvolvimento de “operações de provocação” utilizando um dos seguintes métodos: extrair um princípio,

De acordo com de Bono, a percepção tradicional de criatividade baseia-se naquilo que ele chama de “lógica vertical” ou na “imaginação horizontal”



so a passo a partir dos dados conhecidos. A “imaginação horizontal” significa para ele uma situação em que ideias não faltam, mas não há preocupação com a implementação real “no terreno” das respetivas ideias. O Pensamento Lateral resolve problemas através de uma

Edward de Bono define quatro tipos de ferramentas analíticas de auxílio ao pensamento:

1. Ferramentas de geração de ideias, que visam a rotura com os padrões atuais de pensamento, com as soluções de rotina, ou seja, a rotura com o status quo atual.

ramenta de Geração de Ideias Através de Desafio, Ferramenta de Geração de Ideias Conceptuais Inovadoras, Refutação.

A Ferramenta de Geração de Ideias com Entrada Aleatória pressupõe a escolha de um objeto de forma aleatória (por exemplo, através de um dicio-

focar na diferença, momento a momento, aspetos positivos, circunstâncias especiais, etc.

A Ferramenta de Geração de Ideias Através de Desafio foi pensada para fazer a pergunta “Porquê?” de uma maneira construtiva (“Porque é que isto existe?”, “Porque é que é feito desta maneira?”, etc.). O resultado deve levar ao entendimento claro de “Porquê?” que naturalmente levará à geração de ideias realmente novas. O objetivo da técnica é “desafiar” tudo, não apenas itens que constituem problemas.

A Ferramenta de Geração de Ideias Conceptuais Inovadoras tem por objetivo expandir sistematicamente o alcance e a quantidade de conceitos, de forma a criar uma gama cada vez mais ampla de ideias a considerar.

NOTÍCIAS

Oportunidade de investimento no Cazaquistão



Apresentação pelo encarregado de negócios da República do Cazaquistão Nurzhan Abdymomunov para um grupo de empresários da Maia

Fomos convidados para estar presentes numa cerimónia de apresentação de oportunidades de negócio no Cazaquistão na Casa do Corim na Maia, sessão esta conduzida pelo encarregado de negócios da República do Cazaquistão Nurzhan Abdymomunov, tendo como anfitrião o Eng.º Bragança Fernandes, Cônsul do Cazaquistão.

O Cazaquistão, membro da União Económica Euroasiática, permite o acesso a um mercado de 180 milhões de habitantes que ocupa o 21º lugar na facilidade de estabelecimento de relações comerciais segundo o Banco Mundial e, não menos importante, a 25ª posição na proteção dos investidores, procurando neste momento atrair experiência e tecnologia estrangeira, que lhe permita assegurar a construção e desenvolvimento de infraestruturas que conduzam o país a uma economia mais verde, aproveitando os recursos naturais e o investimento em energias alternativas.

A República do Cazaquistão apre-

senta já algumas infraestruturas de apoio à economia que devem ser levadas em consideração pelos potenciais investidores, como seja a autoestrada Europa Ocidental/China, que é uma via terrestre que atravessa todo o país, assegurando a ligação entre o mar Báltico e a China em apenas 10 dias.

Apesar de a agricultura ser o maior setor económico desta República, os recursos naturais (minerais) são um recurso muito importante, de tal forma que Nurzhan Abdymomunov, comparou o seu país à tabela periódica, ou seja, se olharmos para ela, pois

A República do Cazaquistão apresenta já algumas infraestruturas de apoio à economia que devem ser levadas em consideração pelos potenciais investidores

todos os elementos desta tabela são recursos naturais do país.

O Cazaquistão tem 9 Zonas Económicas Especiais (ZEE) sendo que cada uma delas tem associado um setor económico, como a metalurgia, petroquímica, têxtil, química e parques tecnológicos, entre outras.

Ao nível dos apoios económicos e fiscais aos potenciais empresários interessados em investir na República do Cazaquistão, destacamos as facilidades fiscais concedidas em termos de isenção fiscal ao nível do IRC durante 10 anos, a isenção de IVA dentro das ZEE e nos parques tecnológicos

e a isenção de impostos sociais durante 5 anos e a oferta de terrenos por um período de 10 anos. Sem dúvida que existem territórios que pela sua localização convertem a sua oferta fiscal, numa oferta suficientemente agressiva, capaz de seduzir e atrair potenciais investidores, levando em linha de conta que a competição mundial já não se efetua exclusivamente pela capacidade tecnológica, capital ou humana, mas na competição entre estados/regiões por forma a atrair investimento e fomentarem o seu desenvolvimento.

JOT



OU INOVA OU MORRE.



Uma excelente ideia de pouco vale se não for activada. E numa conjuntura empresarial cada vez mais feroz e competitiva, nenhuma organização se pode dar ao luxo de dispensar as boas ideias, muito menos de não as implementar. A ACCELPER disponibiliza-lhe as ferramentas, os processos e as metodologias que dão vida à sua vontade de inovar. Aposte na massa cinzenta da sua empresa, antes que ela morra. Afinal, mais do que um caminho para o crescimento, a inovação é uma questão de sobrevivência.

accelper
inovação em acção

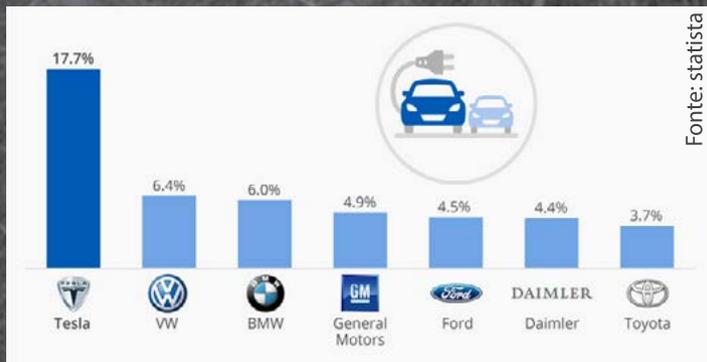
Estratégias de inovação realistas e exequíveis
Abordagem sistemática para a resolução de problemas
Metodologias inovadoras comprovadas
Excelência nos processos
Formação e Certificação em Inovação Empresarial e Six Sigma

www.accelper.com

REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

Como a Tesla inovou face aos tradicionais construtores

Intensidade de i&d investida face a outros construtores em 2015



A Tesla é ainda uma empresa relativamente pequena de Palo Alto e tem ultrapassado o que a maioria das pessoas considera o futuro da indústria automóvel: carros elétricos.

Em 2006, o fundador e CEO da Tesla descreveu o seu plano principal da seguinte forma: “Construa carros desportivos. Use esse dinheiro para construir um carro acessível. Use esse dinheiro para construir um carro ainda mais acessível”. Por outras palavras, ele prometeu que a Tesla iria aplicar todo o seu cash flow em i&d para reduzir os custos e trazer para o mercado os seus produtos mais rapidamente”. E isso é exatamente o que a empresa

tem feito.

O gráfico ilustra como a Tesla está focada na investigação e desenvolvimento, o que a distingue dos construtores mais tradicionais, e a maioria ainda tem de lançar no mercado um carro elétrico tão popular como o modelo S da Tesla, o modelo X e o Modelo 3, que ainda não foi lançado no mercado.

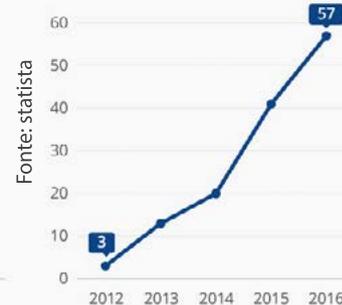
No ano passado, a intensidade de I&D da Tesla, ou seja, a proporção de investimentos de I&D em relação às receitas, um indicador comumente usado para saber como uma empresa é inovadora, foi de 17,7%. Isto é, aproximadamente três vezes mais do que a maioria dos construtores aplica em i&d.

Plataformas online na programação de TV

Estimated annual expenditure on TV programming*



New scripted TV shows aired online in the U.S.



A Netflix encantou os seus acionistas com os resultados alcançados, superiores à expectativa de mercado para o terceiro trimestre e uma reaceleração do crescimento de subscrições internacionais. A empresa adicionou 3,2 milhões de subscritores fora dos Estados Unidos, com as suas operações internacionais a atingirem 45% do total de subscritores.

Grande parte do sucesso do serviço de streaming está ligado ao investimento contínuo em conteúdos de qualidade, originais e licenciados. De acordo com IHS Markit, a Netflix gastou um total de US \$ 4,9 mil milhões em programação de TV em 2015 e espera-se que gaste ainda mais

este ano e nos anos seguintes. A empresa anunciou que vai lançar 1000 horas de shows e filmes originais em 2017, um aumento acentuado das 600 horas de conteúdo exclusivo do serviço, que estreou este ano.

O gráfico abaixo ilustra como importantes serviços como a Netflix e Amazon se tornaram produtores e compradores de conteúdo de TV nos últimos anos. Enquanto as redes por cabo ainda são a saída mais importante para programas de TV com roteiro nos Estados Unidos, os serviços on-line estão rapidamente a ganhar relevância e já superaram o “premium cable” em termos de novos programas lançados este ano.

A Tesla está a jogar um longo jogo

Classificada pela “Forbes” como a empresa mais inovadora do mundo, a Tesla Motors certamente não é uma empresa com medo de impulsionar fronteiras tecnológicas. Assim, quando o enigmático CEO da empresa, Elon Musk, anunciou através do Twitter a revelação iminente de mais um “produto inesperado”, os rumores e previsões eram abundantes.

Como o gráfico abaixo mostra, a Tesla tem investido cada vez mais em investigação e desenvolvimento ao longo dos últimos anos. No ano fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2015, a I&D atingiu 717,9 milhões de dólares norte-americanos, estabelecendo uma clara tendência ascendente. Musk e co. estão claramente a jogar um jogo de longo prazo.

Investimento em I&D e perdas entre 2010 a 2015 (em milhões de usd)



REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

Terá a App Economy atingido o seu limite?



Há algumas semanas, a comScore, uma empresa de pesquisa de mercado especializada no mercado digital, colocou a questão sobre a possibilidade de termos alcançado a “peak app”. De acordo com as suas pesquisas, o tempo que as pessoas gastam ao usar aplicações móveis continua a crescer, mas a taxa de aumento começou a deteriorar-se.

Esta semana, a CB Insights lançou mais dados que sugerem a mesma coisa: a app economy pode ter chegado ao seu auge. A CB Insights analisou as descrições de milhares de empresas startup que receberam financiamento de capital de risco pela primeira vez entre 2010 e hoje, analisando palavras-chave que descrevem o campo de atuação das empresas. Enquanto “app” ainda é a palavra-chave que aparece na maioria das descrições da empresa, a quota de startups ao trabalhar com aplicações, de alguma forma, diminuiu duran-

te três anos consecutivos. Parece ser verdade que, na sequência da “app craze” dos últimos anos, o mercado está a arrefecer um pouco, à medida que muitos dos consumidores se estabelecem num pequeno número de aplicações que usam regularmente. De acordo com a comScore, os utilizadores de smartphones dos EUA gastam 84% do seu tempo nas suas aplicações favoritas.

Enquanto as apps parecem estar lentamente a cair em desuso com as startups, outras tendências surgem. Se olharmos para os termos com o maior aumento nas referências das descrições nas empresas criadas entre 2010 e 2016, possivelmente podemos vislumbrar o futuro e dá-nos uma ideia do que poderá ser a próxima grande coisa. De acordo com a análise da CB Insights, esses termos são “realidade virtual”, “aprendizagem autónoma” e “linguagem natural”.

Termos mais utilizados na descrição da empresa (em%)



Apple reivindica o título de marca mais valiosa

Valor estimado das marcas mais valiosas do mundo em 2016



De acordo com a última edição do ranking anual da Interbrand das melhores marcas mundiais, a Apple uma vez mais reivindica a coroa para a marca mais valiosa do mundo. A Interbrand coloca o valor da icónica marca Apple em 178 bilhões de usd, eclipsando o valor do segundo colocado,

a Google, com menos 40 bilhões de usd. Para calcular o valor da marca, a Interbrand leva em consideração vários fatores, incluindo retornos financeiros, o papel da marca na decisão de compra do cliente e o poder da marca para criar lealdade e procura sustentável.

Os locais de retalho mais caros do mundo

Valor médio anual por metro quadrado de espaço de retalho em 2015 (usd)



Se uma empresa quer abrir uma loja numa das ruas comerciais mais prestigiadas do mundo, essa empresa tem de ter uma grande disponibilidade de capital. Alugar uma loja comercial numa das maiores cidades do mundo implica uma quantia enorme, sendo a Upper 5th Avenue em Nova Iorque a mais cara, de acordo com a agência

imobiliária comercial Cushman & Wakefield. Um metro quadrado de espaço de retalho naquela parte de Nova York custaria 3500 usd por ano, em média. A área de Causeway Bay em Hong Kong e os Champs-Élysées em Paris também têm alugueres extremamente altos que variam entre 2399 e 1372 usd por metro quadrado, respetivamente.

REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

Qual a razão pela qual a Amazon dá tantas vantagens aos seus principais membros?

Montante gasto pelos clientes da Amazon nos Estados Unidos nos últimos 12 meses



Portes grátis, ofertas especiais, streaming de vídeo gratuito e, desde a semana passada, acesso gratuito a uma seleção de livros e revistas digitais – os membros do Amazon Prime ganham muito dinheiro. Mas porque é que a Amazon continua a adicionar novas vantagens para os membros Prime?

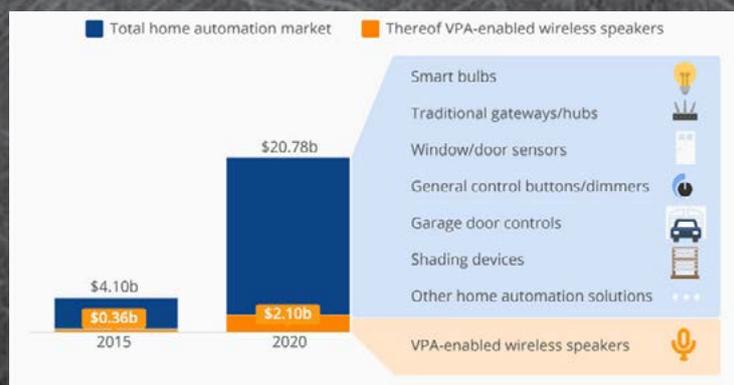
A resposta é simples: os membros Prime tendem a gastar muito mais dinheiro na Amazon do que os não-membros. Assim, a obtenção de mais pessoas para se inscreverem como membros vale muito para a empresa, por-

que, em última análise, promete um aumento nas vendas.

O gráfico abaixo, com base nos dados publicados pela Morgan Stanley na semana passada, ilustra o quão valiosos são os membros Prime para o core business da Amazon. Enquanto mais de 40% dos membros Prime gastam mais de 1000 usd por ano na Amazon, 80% dos não-membros gastam menos de 500 usd. Em média, um consumidor Prime nos EUA gasta 2486 usd por ano na Amazon e um cliente médio não-Prime gasta apenas 544 usd por ano.

Echo & Co. atingirá o mercado de automatização doméstica

Receita do mercado global de automatização residencial (em bilhões usd)



Na semana passada, o Google lançou o Google Home, um altifalante habilitado para voz para competir com o Echo da Amazon. Assim como o último, o Google Home veio equipado com um assistente virtual ativado por voz que pode completar tarefas simples, como tocar uma música, adicionar um evento ao seu calendário ou alterar a temperatura do seu termostato inteligente.

Tanto a Amazon como a Google visam claramente fazer os seus altifalantes, e os assistentes virtuais incorporados neles, o novo

centro de controlo da casa inteligente, pavimentando o caminho para um futuro onde não é preciso um smartphone para controlar os seus dispositivos inteligentes, mas simplesmente necessário dizer a palavra.

De acordo com o Digital Market Outlook da Gartner e da Statista, o mercado de altifalantes sem fio com tecnologia VPA será um negócio de US \$ 2 bilhões até 2020, representando cerca de 10% das receitas de automatização residencial, que se espera que atinja os US \$ 20,8 bilhões.

Distritos onde os custos para as “startups” são elevadíssimos

Os Escritórios com 600 m2 mais dispendiosos localizados em distritos criativos



Para as “startups” com intenção de se estabelecerem nos principais distritos criativos e nas principais cidades do mundo, o espaço de escritório pode revelar-se dispendioso. O distrito de Shoreditch, em Londres, foi nomeado o mais dispendioso distrito criativo mundial, num relatório da Knight Frank. Neste distrito, o leasing e a remodelação do espaço de escritório com 600 m² custaria 66.706 USD por ano.

Brooklyn, em Nova York, é o segundo distrito criativo mais dis-

pendioso para as “startups” em todo o mundo, onde um escritório de 600 m² custaria 62.736 USD, um pouco menos que Shoreditch. San Francisco Mid-Market completa os três principais locais mais exclusivos para novos negócios com um preço anual de espaço de escritório que atinge os 61.680 USD. Os custos para startups são um pouco mais baixos em distritos de tecnologia emergente, tais como “Silicon Docks” em Dublin e “The Domain in Austin”, com 47.345 USD e 35.280 USD respetivamente.

NOTÍCIAS | ARTIGOS

The Connectivity of Hip-Hop's Entrepreneurial Ecosystem



EMILY FETSCH

"I'm not a businessman; I'm a business, man!"
— Shawn "Jay-Z" Carter

A ligação entre o hip-hop e o empreendedorismo é forte. Muitos artistas de hip-hop envolvem outros empreendedores fora da sua criação musical. O "Forbes Five", um ranking anual dos artistas mais ricos do hip-hop, ilustra como os maiores assalariados construíram as suas fortunas como fundadores e investidores. A lista, que inclui Sean "Diddy" Combs, Andre "Dr. Dre" Young e Jay-Z, não percebem como os artistas se transformaram em empreendedores e desenvolveram um ecossistema empresarial através da orientação, geração

de novos negócios e do investimento.

Densidade, fluidez, conectividade e diversidade são fatores importantes num ecossistema forte. A conectividade, especificamente, nunca é mais evidente do que no ecossistema empresarial do hip-hop.

A conectividade examina três coisas nesses ecossistemas:

- **Conectividade do programa:** a relação entre programas e recursos
- **Taxa de spin-off:** as ligações entre empresas existentes e empreendedores
- **Redes Dealmaker:** os investidores que têm capital em várias empresas

Leia mais:

"Formal and informal appropriation mechanisms: the role of openness and innovativeness"

A. ZOBEL, B. LOKSHIN & J. HAGEDOORN

Este "paper" estuda o grau de abertura e de inovação das empresas e a sua influência na utilização formal e informal e apropriação através de diferentes mecanismos.

Patentes, marcas registadas, direitos autorais e direitos de design são mecanismos formais de apropriação. O sigilo, o lead-time e a complexidade são exemplos de mecanismos informais de apropriação. Tanto em amplitude quanto a profundidade da pesquisa externa estão positivamente associadas ao uso de mecanismos informais de apropriação pelas empresas, enquanto apenas a amplitude de pesquisa externa está positivamente associada aos mecanismos formais de apropriação. O grau de inovação radical (incremental) das firmas está negativamente (positivamente) associado ao uso de mecanismos formais de apropriação. A análise do impacto conjunto da abertura e inovação sugere que,



para os inovadores radicais, é a amplitude de pesquisa externa (e não a profundidade) que tem uma associação positiva com o uso de mecanismos informais de apropriação. Em contraste, para os inovadores radicais, a profundidade de pesquisa externa (em vez da amplitude) está associada ao uso de mecanismos formais de apropriação. Para os inovadores incrementais, a amplitude de pesquisa externa (e não a profundidade) está associada ao uso de mecanismos de apropriação formal e informal.

Aceda ao artigo

Uma obra essencialmente prática, com a discussão de um caso.

Na resolução do caso prático, abordam-se os seguintes temas:

- Avaliação económica;
- Determinação da taxa de desconto;
- Problemática dos preços correntes versus preços constantes
- A questão do financiamento;
- Introdução ao risco.

Esta obra vem na sequência de outras publicadas nesta área, como seja, Gestão Financeira – Análise de Investimentos e Análise de Investimentos em Ativos Reais.

Autor Eduardo Sá Silva **Págs.** 96 **PVP** €8,90

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

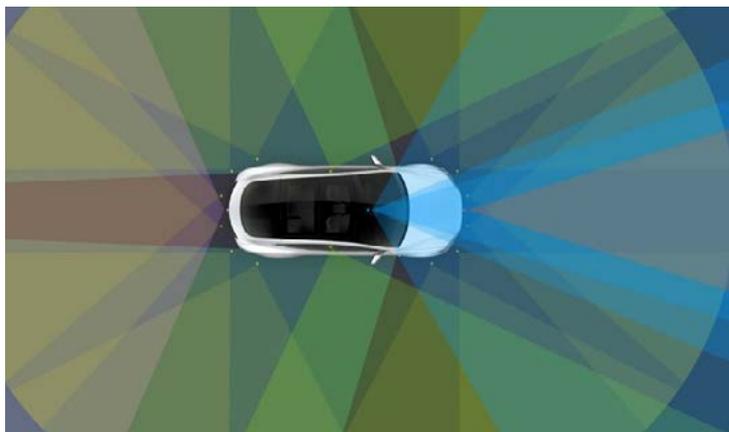


NOTÍCIAS | ARTIGOS

Elon Musk partilhou um vídeo do novo Tesla sem condutor em ação

O fundador da Tesla, Elon Musk, compartilhou um novo vídeo onde apresenta as mais recentes capacidades do sistema de condução autônomo da Tesla, que está definido para ser utilizado no próximo Modelo 3 e em todos os outros veículos da Tesla que estão atualmente em produção. O vídeo – compartilhado por Musk no seu perfil de Twitter mostra-nos um veículo da Tesla que se conduz em estradas e ruas urbanas sem nenhum auxílio humano.

Uma pessoa senta-se atrás do volante do automóvel enquanto este o conduz a um escritório da



Tesla. Quando o veículo chega, ele deixa a pessoa na entrada antes de completar uma mano-

bra de estacionamento - uma manobra com a qual muitos condutores sentem dificuldade. ▶

Europa desenvolve uma nova raça de “clusters” de alta tecnologia para apoiar a indústria local

Roterdão, Estocolmo, Munique estão entre os 10 hubs digitais com um sabor europeu único, de acordo com o novo Science Business report

Os “clusters” de alta tecnologia digital estão a aparecer em todo o mundo, mas a abordagem feita na Europa faz mais do que apenas escrever aplicativos de consumo ou executar mercados on-line: Faz a indústria acontecer. Um novo relatório da Science | Business, uma empresa de media baseada em Bruxelas focada na inovação, destaca uma importante tendência na forma como a Europa está a desenvolver os clusters digitais.

Cidades como Estocolmo na saúde, Roterdão nos transportes marítimos e Munique na manufatura têm dedicado um esforço extra nas inovações digitais adaptadas para servir indústrias e setores locais.

O relatório, encomendado pela Huawei Technologies Co., Ltd.,



perfila 10 centros de tecnologia em toda a UE que ilustram esta tendência. A história de cada um é única, desde a iniciativa deliberada do Governo na Côte d’Azur ou Tallinn até à poderosa procura do setor privado em Munique ou Roterdão.

“Esta abordagem aos clusters digitais – a incorporação num

determinado setor industrial, ao contrário de construir mega-agrupamentos de abrangência da economia – é um desenvolvimento novo e muito europeu”, disse Richard L. Hudson, Editor-in-Chief neste relatório.

O relatório baseia-se em dados das próprias regiões, bem como do World Economic Forum e do Invest Europe, entre outras fontes. “Estivemos a estudar os clusters europeus de tecnologia há 12 anos, e para nós a notícia é que essas estratégias especializadas estão a começar a dar frutos”. Tibor Navracsics, Comissário da UE para a Educação, Cultura, Juventude e Desporto, disse que os resultados refletem essas iniciativas da UE como a sua estratégia de “especialização inteligente”, os esforços para modernizar as universidades e grupos de apoio. “A inovação não acontece por acidente”.

Leia o relatório ▶

AGENDA DE EVENTOS

NOVEMBRO 2016

▶ 22

2nd International Conference on Innovational Challenges in Social Sciences, Humanities, Management and Business Studies (ICSHMB-NOV-2016)

Casablanca, Marrocos



▶ 24

2016 3rd Journal Conference on Innovation, Management and Technology (JCIMT 2016 3rd)

Sydney, Austrália

▶ 26

5th International Conference on Language, Innovation, Culture and Education 2016

Dubai, Emiratos Árabes Unidos

▶ 28

The 1st Technology Innovation Management and Engineering Science International Conference (TIMES-ICON2016)

Bangkok, Tailândia

▶ 28

6th Annual Market-Driven Innovation in R&D

Amsterdam, Holanda

▶ 29

Next-Generation Robotics & Automation: Automotive Manufacturing Europe 2016

Birmingham, Reino Unido

Divulgue os seus eventos relacionados com Inovação e empreendedorismo
Contacte-nos!

FINANCIAR A INOVAÇÃO

INOVAÇÃO - Gestão

Problemas, problemas, problemas... Qual é a organização ou pessoas que não os têm? O que nem todas têm é uma fórmula, fácil ou difícil, de os resolver.

Peter Drucker referiu, e bem, que no futuro só haveria dois tipos de gestores: os rápidos e os mortos. Para tal o gestor deve ter a capacidade de discernir o essencial do acessório, exprimir um julgamento e dar provas de objetividade, abertura, flexibilidade e inovação, em que cada vez mais é necessária rapidez na adaptação às diferentes condições de mercado, aos novos concorrentes e, sobretudo, às novas aspirações dos consumidores. Momentos há na vida das empresas em que viver num estado de plena criatividade se torna essencial, sendo, para tal, necessária uma gestão aberta à mudança e com capacidade para assumir riscos, aliando uma maior criatividade do que a que obtêm pelos processos tradicionais. É por isto que devem procurar a inovação, que constitui a porta do êxito, seguindo e antecipando as tendências do mercado e desenvolvendo rapidamente novos produtos ou serviços



que satisfaçam as necessidades dos consumidores. Após esta fase, há que desenvolver continuamente versões aperfeiçoadas que visem a melhoria da performance das anteriores, o que irá permitir não apenas consolidar a posição no mercado, como também penetrar em novos e assegurar a diferenciação face à concorrência.

Mas, para que tudo isto se torne real, o gestor não pode atuar por via da imposição, mas sim por via do diálogo, incentivo, do saber ouvir, de dar importância aos outros. Sem dúvida que é bom comemorar o sucesso, mas é mais importante prestar atenção

às lições do fracasso. Se a chave do sucesso é difícil de conhecer, todavia, a chave para o fracasso é bem mais fácil de encontrar, pois que passa por tentar agradar a tudo e todos, pelo que a função do líder é produzir mais líderes não mais seguidores

Qual o segredo das suas vitórias? É que, enquanto o inimigo se reunia em conselho, “os exércitos de França marchavam”. Napoleão. Esta é, entre outras, uma das chaves do sucesso, que assenta na ação e não

na passividade e no reagir demasiadamente tarde. Infelizmente, muitos dos insucessos empresariais devem-se precisamente ao dormir sobre os louros, e no acreditar que os outros (concorrentes) não são nem serão capazes de igualar, quanto mais, de melhorar.

Resumindo, se o gestor quer que a sua empresa continue na senda do sucesso, então, não corte as pernas aos colaboradores. Dê-lhes azo à imaginação, criatividade e inovação.

Luís Archer – Consultor
luismariaarcher@iol.pt



TRIZ SIMPLIFICADO

NUEVAS APLICACIONES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA INGENIERÍA Y FABRICACIÓN



Autores: Ellen Domb, Kalevi Rantanen

ISBN: 978-84-8408-576-8

Páginas: 292 | Preço: 28 euros (IVA incluído)*

Formato: 170x240mm | Encadernação: Capa dura

(* O preço inclui despesas de envio para Portugal continental e ilhas

Accelper Consulting Iberia, Lda
info@accelperiberia.com
www.accelperiberia.com

Compre Já!



FICHA TÉCNICA:

Coordenador: Jorge Oliveira Teixeira

Colaboraram neste número: Praveen Gupta, Helena Navas, Jaime Quesado, Luís Archer e Tiago Paraty

Tradução: Sónia Santos | Paginação: Flávia Leitão | Vida Económica

Contacto: jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Subscreva aqui outras newsletters →

Novidade

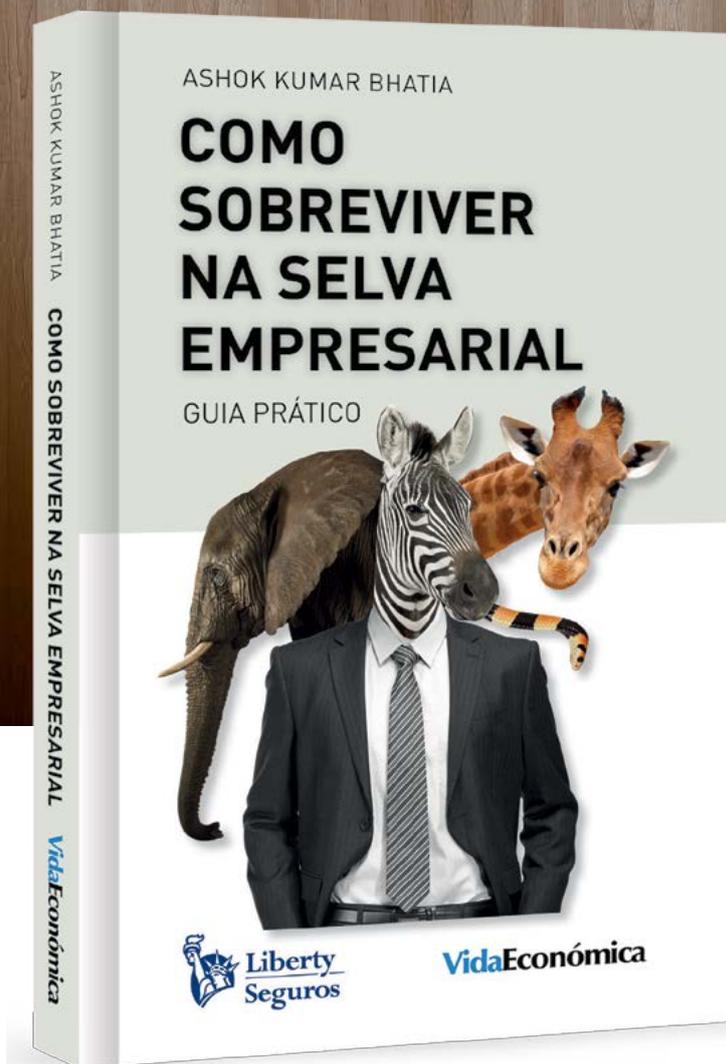
Como é que é possível manter a sanidade mental nestes tempos difíceis?

Como Sobreviver na Selva Empresarial, alguns segredos e técnicas básicas para a gestão feliz e com sucesso.

Terá acesso a vários aforismos, algumas análises em profundidade e uma boa dose de comentários provocadores.

Este livro é uma compilação de algumas táticas que poderá usar, não apenas para sobreviver, mas também para ter sucesso na selva empresarial. **A sua intenção é divertir, entreter e educar.**

Contém algumas pérolas de sabedoria dirigidas a gestores e empresários de todas as cores, tamanhos e formas. Quer os que ainda só aspiram vir a sê-lo, quer os que já o são e até os que já estão cansados de o ser ou já se aposentaram.



Título Como sobreviver na selva empresarial
Guia prático

Autor Ashok Kumar Bhatia

Páginas 160 **PVP** €12

Ashok Kumar Bhatia, autor do livro e originário do único país BRICS em crescimento partilha a sua experiência numa obra em que o mundo da gestão é caracterizado com tanto humor que até parece verdade.